

مجلّة الواحات للبحوث والدراسات
ردمد 7163 -1112 العدد 18 (2013) : 152 - 161
http://elwahat.univ-ghardaia.dz

أهمية الحوافز في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإنتاجية دراسة حالة: المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE بغرداية

أحمد علماوي

كلية العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم التجارية جامعة غرداية

غرداية ص ب 455 غرداية 47000 ,الجزائر

مقدمة:

لقد اهتمت معظم المؤسسات الناجحة بالعمل على معرفة السلعة أو الخدمة التي يريدها الزبائن، وكذا مواصفاتها ودرجة الاعتمادية المرغوبة، وطريقة التسليم، والسعر المناسب... الخ، وبالتالي فالمؤسسات الآن ومع اشتداد المنافسة بحاجة إلى الارتقاء والتفكير في تحديث الأساليب الإدارية ولعل أحد الاتجاهات الحديثة التي لاقت قبولا عام في معظم دول العالم هو مصطلح إدارة الجودة الشاملة، فترى المؤسسات الأمريكية تسعى إلى تحقيق ذلك المفهوم ويعني إرضاء زبائنها وإبهارهم، بينما المؤسسات اليابانية فهي تسعى إلي إسعاد زبائنها وتقديم ما يتوقعونه. وكذلك بالنسبة للمؤسسات الجزائرية ولوجود العديد من المؤشرات الموضوعية تحتم عليها التوجه نحو المفهوم الجديد في ظل العولمة وذلك بتبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة في ظل التحديات الراهنة، وعليه فإن المؤسسات الناجحة تهدف باستمرار إلى تشجيع المنافسة بين العاملين وتمييز الأفراد ذوي الأداء المتميز وحفز ذوي الأداء المتوسط إلى التقدم وإبراز هوية المنظمة في الأداء المتميز واستمرار التميز وتطوير الأداء وهذه الأهداف من خلال تحفيز فعال تحقق من خلاله إدارة الجودة الشاملة.وذلك لأن التأثير على اتجاهات الأفراد في التنظيم وإثارة دوافعهم وتوجيه سلوكهم في الاتجاه المطلوب يعتبر التحدي الأساسي نحو بناء الأفراد في المنظمات الحديثة، ومن هذا المنطلق فإن تحفيز الفرد العامل سيؤدي إلى مساهمة فعلية لأداء عمله عن رغبة وقدرة وبالتالي المساهمة في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة من خلال ضرورة تبني المؤسسات الانتاجية الجزائرية أساليب حديثة تتماشى مع تغيرات المحيط الاقتصادي، وباعتبار أن إدارة الجودة الشاملة من الأساليب الحديثة وابراز أهمية التحفيز في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإنتاجية،

أهداف الدراسة:

- يكمن هدف الدراسة في محاولة إبراز فعالية التحفيز في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإنتاجية
- التعرف على الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة باعتبارها من الأساليب الإدارية الحديثة.
- التعرف على ماهية الحوافز في المؤسسة

- معرفة واقع تطبيق أساليب التحفيز وتفعيل إدارة الجودة الشاملة المؤسسة الجزائرية.

المنهج المتبع:

لقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة بالإضافة إلى استعمال منهج دراسة الحالة في الدراسة الميدانية للمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE بغرداية، وقد تم تقسيم البحث إلى ثلاث محاور رئيسية:

1
-ماهية إدارة الجودة الشاملة.

2-أهمية التحفيز في تحقيق إدارة الجودة الشاملة.

3-دراسة حالة :المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE

I - ماهية إدارة الجودة الشاملة:

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من مفاهيم الإدارة الحديثة التي تقوم على مجموعة المبادئ والأفكار التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها من أجل تحقيق أحسن أداء ممكن، وتحسين الإنتاجية وزيادة الإرباح وتحسين سمعتها في السوق المحلي والخارجي في ظل الارتفاع الكبير في عدد المؤسسات على اختلاف مجالاتها ونشاطاتها[1].

I–1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

على الرغم من تعدد تعاريف مصطلح إدارة الجودة الشاملة وذلك نتيجة الاستخدام والتطبيق المستمر، إلا أن هناك قاسما مشتركا يجمع بينهما هو تحري حاجات ورغبات وتوقعات الأفراد والتوافق معها من خلال الجهود والتطوير المستمر على مستوى المؤسسة ككل.

-ويعرف "هتش" Hutchins إدارة الجودة الشاملة أنها مدخل الإدارة المنظمة الذي يرتكز على الجودة ويبنى على مشاركة جميع العاملين بالمنظمة ويستهدف النجاح طويل المدى من خلال رضا العميل وتحقيق منافع للعاملين بالمنظمة والمجتمع ككل[2].

-يعرف "جوران "J.Juran إدارة الجودة الشاملة بأنها: عملية إدارية تقوم بها المنظمة بشكل تعاوني لانجاز الأعمال من خلال الاستفادة من القدرات الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل وبالاسترشاد بالمعلومات الدقيقة للتخلص من كل أعمال الهدر في المنظمة[3]

-وتناول" مارشال ساشيكين وكينث جيد كيزر" إدارة الجودة الشاملة أنها فلسفة المؤسسة لكل فرد فيها. كما تعمل على تحقيق رضا دائم للعميل من خلال دمج الأدوات والتقنيات والتدريب.ويشمل ذلك تحسنا مستمرا في العمليات داخل المؤسسة مما يؤدي إلى منتجات وخدمات عالية الجودة[4].

وبالتالي يمكن النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها ثورة ثقافية وذلك بسبب الطريقة التي تفكر وتعمل فيها الإدارة فيما يتعلق بالعمل على تحسين الجودة باستمرار والتركيز على عمل الفريق وتشجيع مشاركة الفرد بوضع الأهداف وباتخاذ القرارات.

ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات التي تتكون منها وهي كالآتي:

-**إدارة:** تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير المواد اللازمة[5]

-**الجودة:** تعني الوفاء بمتطلبات المستفيد وتوقعاته.

-**الشاملة:** تتضمن تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدأ من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بتقييم ما إذا كان المستفيد راضياً عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له[6].

I- 2- مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تبلورت العديد من المبادئ الأساسية التي يرتكز عليها مفهوم إدارة الجودة الشاملة وكانت هذه المبادئ خلاصة إسهامات العديد من الرواد الأوائل لإدارة الجودة الشاملة، وتعتبر هذه المبادئ بمثابة السمات والخصائص الإيجابية التي تسمح لأية مؤسسة بالتطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة، ويطلق عليها المبادئ الستة لإدارة الجودة الشاملة وهي:

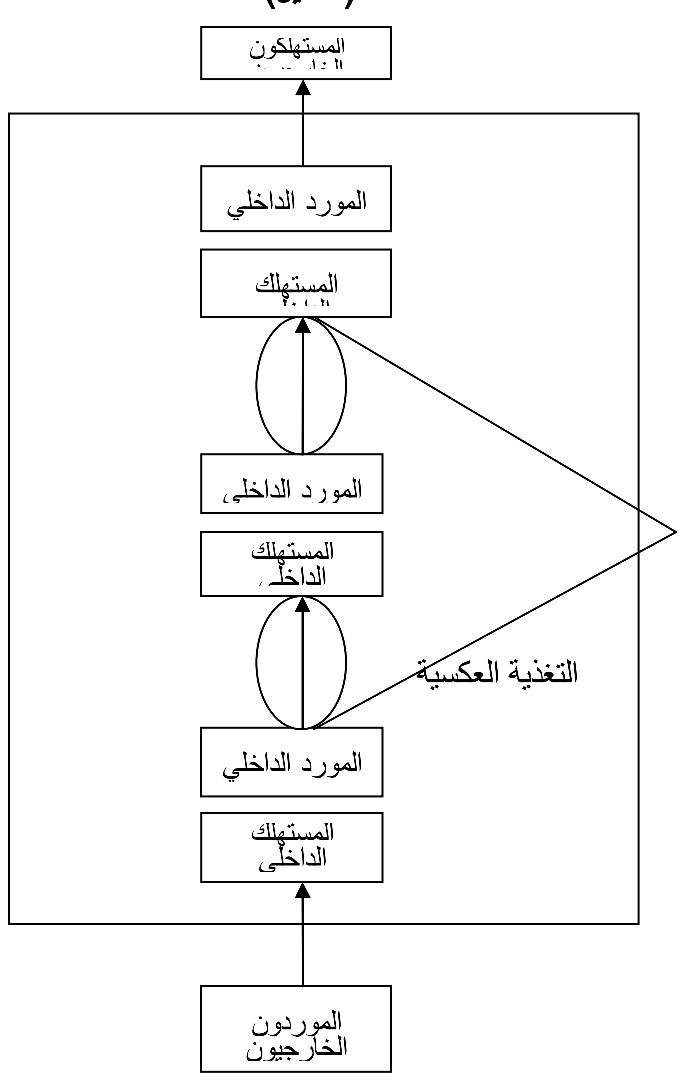
1- **التركيز على المستهلك (العميل):**

إن كلمة مستهلك اتسع مفهومها فلم تعد تعني من يدفع ثمن السلعة أو الخدمة بل أصبح يقصد بها كل شخص يقدم له عمل في منظومة المؤسسة، وبالتالي فإنه في ظل فلسفة إدارة الجودة الشاملة أصبح مفهوم المستهلك يضم نوعين هما المستهلك الداخلي والخارجي ويقصد بالمستهلك الداخلي أية وحدة من وحدات التنظيم داخل المؤسسة سواء كان قسما أو إدارة أو فردا فكل إدارة أو قسم ينظر إليه على أنه مورد وفي نفس الوقت عميل[7]

وذلك أن القسم الذي يؤدي مهمة ما هو مستهلك للقسم الذي قبله وهو أيضا مورد للقسم الذي يليه ويتضح ذلك من الشكل:

في الشكل أدناه يتضح أن أي شخص أو"وحدة تنظيمية" تقوم بأداء مهمة له فهو مستهلك ، وبالمثل أيّ شخص في المؤسسة يؤدي مهمة لغيره فهو مورد وغيره مستهلك. وبذلك فإن كلمة المستهلك هنا اتسع مفهومها من معناه الدارج، فالمستهلك يكون داخليا "داخل المؤسسة" وقد يكون خارجيا "خارج المؤسسة" وإدارة الجودة الشاملة تهدف إلى الأداء الصحيح الذي يخدم المستهلك بنوعيه الداخلي والخارجي، وعلى ذلك فإن تحمل مسؤولية الجودة من أيّ فرد في التنظيم هو من أساسيات مدخل إدارة الجودة الشاملة[8]

الشكل يوضح نظرة المؤسسة للمستهلك (العميل)



المصدر: عبد الرحمان توفيق، **منهج الجودة الشاملة: إدارة الجودة الشاملة،** مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، ط3، 2004، ص:17

2- **التركيز على العمليات والنتائج معا:** العميل هو الذي يعتبر المستخدم للسلع المنتجة أو الخدمات المقدمة هو الحاكم الوحيد على جودة تلك العمليات ، من خلال إنتقاذه للمنتج الذي لا يتناسب مع طلبه أو يتعدى احتياجاته أو توقعاته المالية، جميع تلك النواقص نعتبرها نتائج غير مرضية وبها نحصل على مؤشر يسمى مؤشر عدم الجودة في عمليات ذلك المنتج، كما تعتبر النتائج المعيبة مؤشر لعدم الجودة في العمليات ذاتها، ومن ثم يجب إيجاد حلول مستمرة للمشاكل التي تتعرض سبيل تحسين الجودة للمنتجات والخدمات، وهذا بدوره يؤكد على ضرورة أن يكون للعمليات نصيب كبير[9] من التركيز والاهتمام وأن لا يكون التركيز فقط على النتائج المحققة، ولهذا فإن هذا المدخل يهتم تماما بأسلوب العمل وكيفية الأداء واستمرارية وتطوير تحسين هذا الأداء، وليس فقط بتنمية الأداء[10]

3- **الوقاية من الأخطاء قبل الوقوع فيها:** وذلك بتوفير معايير لقياس جودة السلعة المنتجة أو الخدمات المقدمة من أجل تفادي الأخطاء والعيوب التي قد تظهر في المنتجات والخدمات، ولضمان مطابقة هذا الأخير بالمواصفات المعيارية وذلك ما يساعد على تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية.

4- **شحن تعبئة خبرات القوى العاملة:** تقوم المفاهيم الإدارية التقليدية على افتراض أن الأفراد العاملين لا عقول لهم ولا يهمهم سوى الحصول على الأجر، ولكن في ظل إدارة الجودة الشاملة يعتبر التعويض المالي أحد الطرق التي يتم بها تعويض العاملين عن جهودهم، ولقد أوضحت الدراسات أن الأفراد يتم تعيينهم واستمرارهم في المؤسسة لعدة أسباب ولا يمثل الأجر سوى سبب واحد منها. فالأفراد يحبون أن يشعروا بالثناء والامتنان مقابل جهودهم، وهذا ما يؤيده مدخل إدارة الجودة الشاملة والذي يحرص على إشعارهم به، ومن ناحية أخرى فإن العاملين لديهم معلومات هائلة وفرصا واسعة يمكن من خلالها وبحسن استخدامها تطوير العمل وزيادة الأرباح وتخفيض التكاليف وإشعارهم بأنهم جزء من أعضاء الفريق الفائز[11].

5- **اتخاذ القرارات المرتكزة على حقائق:** من خلال هذا المبدأ يجب أن تتبنى المؤسسة مفهوم التطوير والتحسين الذي يشترك فيه الجميع باختلاف مستوياتهم، بالإضافة إلى اشتراك المستفيدين من خدماتها من خلال التفهم الكامل

للعمل ومشكلاته، الأمر الذي يتطلب الاعتماد على جهاز كفء لنظم المعلومات بالمؤسسة[12].

6- **التغذية العكسية:** إن هذا المبدأ يسمح للمبادئ الخمسة أن تحقق النتائج المطلوبة منها. وفي هذا المجال تلعب الاتصالات الدور الرئيسي لأي منتج، ومن ثم فإن النجاح في الحصول على التغذية العكسية والأمنية والتي تتحقق في الوقت الملائم، تعتبر من العوامل الأساسية التي تسهم في زيادة فرص النجاح والإبداع[13].

- ويزيد البعض مجموعة من المبادئ والتي قد تكون ضمن المبادئ السابقة إلا أنها أكثر وضوحاً وتتمثل فيما يلي:

7- التركيز على إدارة الموارد البشرية؛
8- التحسين المستمر؛
9- التزام الإدارة العليا؛
10- العلاقة بالموردين؛
11- المشاركة والتحفيز؛
12- المناخ التنظيمي؛
13- توكيد الجودة؛
14- إدارة الجودة إستراتيجيا.

I- 3- أهداف إدارة الجودة الشاملة:

إن الهدف من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات هو:

1- خفض التكاليف: إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف؛

2- تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل : فالإجراءات التي وضعت من قبل المؤسسة لإنجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها وبالتالي جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما أثر تأثيراً سلبياً على العميل؛

3- تحقيق الجودة: وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء، إن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكوى المستفيدين من هذه الخدمات؛

4- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر؛

5- إشراك جميع العاملين في التطوير؛

6- متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات؛

7- ثقافة تركز بقوة على العملاء[14]؛

8- تقديم السلع والخدمات للمستفيدين بما يحقق احتياجاتهم، ويتفق مع توقعاتهم؛

9- مواكبة حركة التحسين والتطوير في أساليب تقديم المنتجات والخدمات والارتفاع إلى المستويات العالمية المتعارف عليها؛

10- تطوير كافة مستويات المؤسسة وعملياتها ومنتجاتها، وإدماج فكرة التطوير في صلب فلسفة الإدارة؛

11- تأكيد المركز التنافسي للمؤسسة، وبناء وتنمية وتفعيل قدراتها التنافسية في مواجهة تطورات السوق ومحاولات المنافسين[15].

II- أهمية التحفيز في تحقيق إدارة الجودة الشاملة

نظرا لأهمية الحوافز ودورها كأحد العوامل المؤثرة في سلوك الفرد ودفعه نحو تحقيق أهداف المنظمة، فقد تزايد الاهتمام بها من قبل الباحثين وعلماء الإدارة ورجال علم النفس الصناعي بإجراء الدراسات والتجارب التي أسفرت على أنه لا يمكن حث الفرد على العمل بكفاءة ما لم يكن هناك حافز أو دافع على ذلك، فجعل الأفراد يعملون عن رغبة وحماس هي مشكلة كبيرة تعالج من خلال مدخل التحفيز والدافعية.

II-1 مفهوم التحفيز: يوجد تباين بين العلماء والباحثين في تحديد مفهوم الحوافز فمنهم من يعرفها بأنها الأجر الذي يحصل عليه العامل مقابل ما ينجزه من أعمال ومنهم من إعتبرها الشيء الذي يشبع حاجة من حاجات الإنسان، كما عرفت بأنها مجموعة العوامل التي تهيؤها المنظمات للعاملين لإشباع دوافعهم.

1-تعريف التحفيز: فقد عرفت الحوافز بأنها: مؤثرات خارجية تحفز الفرد وتشجعه على القيام بأداء أفضل وبعبارة أخرى فإن الحافز تتعامل مع المؤثرات الأخرى وكيف يمكن أن توجه هذه المؤثرات سلوك الفرد[16]

- وتعرف الحوافز بأنها مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير عن طريق إشباع حاجاته *و رغباته* المادية والمعنوية، إذا أنها مثيرات تعمل على دفع الفرد العامل لأداء عمله بما يضمن تحريك القدرات الإنسانية وتحويلها إلى أسلوب إنتاجي موجه[17].

- و يرى حسين محمد عبد الغني أن الحافز: مثير خارجي يعمل على خلق أو تحريك الدافع (مثير داخلي)

ويوجه الفرد إيجابيا نحو الحصول على الحافز بما يؤدي لإشباع الفرد لسلوك معين يتفق مع الأداء الذي تتطلبه الإدارة[18].

2-تعريف الدافع: لابد عند تطرقنا للتعريف التحفيز علينا أن نعرف الدافع

فيعرف الدافع بأنه: مجموعة العوامل الداخلية النشطة والقوة الموجهة لتصرفات الإنسان، أو أنه شعور داخلي يحرك سلوك الفرد بهدف تقليل التوتر الناتج عن نقص في إشباع حاجة أو حاجات معينة[19]

ويعرف الدافع أيضا بأنه :حالة داخلية أو استعداد داخلي فطري أو مكتسب شعوري أو لا شعوري، عضوي أو اجتماعي أو نفسي يثير السلوك ذهنيا أو حركيا ويوصله أو يسهم في توجيهه إلى غاية شعورية أو لا شعورية، والدافع الفطري يمتاز بأنه عام ومشترك بين جميع الأفراد، أما الدوافع المكتسبة فهي مثل العواطف والميول والاتجاهات والحاجات المكتسبة ومنها أيضا الدوافع الاجتماعية، مثل الدافع نحو القبول الاجتماعي والدافع نحو السيطرة والدافع نحو الخضوع وهي بذلك تختلف من مجتمع لآخر.

وفي حالة وجود دافع غير مشبع فأن الكائن الحي ظل في حالة عدم توازن وتوتر حتى يتم إشباع هذا الدافع فتنخفض بذلك قوته.

وعرف الدافع أيضا: هو أن عامل داخلي في الإنسان يوجهه إلى تصرف معين، والاستمرار في هذا العمل مدة تقصر أو تطول حتى يشبع هذا الدافع.

أو هو عبارة عن شعور أو إحساس داخلي يحرك سلوك الفرد، وذلك بهدف تقليل التوتر الناتج عن النقص في إشباع حاجة معينة[20].

تقود التعريفات أعلاه إلى الاستنتاج بأن هناك فرق بين الدافع والحافز، حيث أن الدافع عامل داخلي منشط لسلوك عمل مقترن بأداء أفضل، لهذا فإن عملية الدافعية هي العملية التي يتم من خلالها تحريك العامل المنشط وتوجيه باتجاه سلوك الأداء الأفضل، كما عملية الدفع تعقب عملية التحفيز وذلك لكون الحافز مؤثر خارجي يعتمد تأثيره على مدى إدراك الفرد لإيجابيته وسلبيته، فقد يكون الحافز مثيرا لحالة التنشيط باتجاه السلوك الأفضل، أو قد يكون مثيرا لعوامل داخلية تنتج عنها حالة الإحباط الإنساني التي يمكن أن تقود إلى سلوك غير مرغوب وأداء أقل.[21]

II-2 أنواع الحوافز:

ويمكن تصنيف الحوافز من حيث طبيعتها إلى نوعين:

II-2-1 الحوافز المادية: وتتمثل في الزيادات السنوية والمكافآت التشجيعية، وأشكال المشاركة في الأرباح والمزايا العينية، والتي تدفع إلى العاملين على أساس إنتاجياتهم، وهي مهمة في إشباع الحاجات (الفزيولوجية)[22]؛ إذا فهذا النوع من الحوافز يأخذ صورا كثيرة ابتداء من المكافآت المالية والمشاركة في الأرباح، إلى مختلف أنواع الاستفادة من العطل المدفوعة الأجر.

وإذا كان الربح كمحرك أساسي للمؤسسة فإن هذا المحرك قد عمل في دول عديدة على انتشاره ليشمل حتى العمال، ولا يبقى حكرا على أصحاب المؤسسة ومالكيها. وهو ما أصبح يطلق عليه ربح العمال أو المشاركة في الأرباح...الخ.

وهذا تسمح به التقنيات المتطورة في التكاليف مثل الموازنات التقديرية، وما تستعمل فيه من تحديد للفروقات ومراقبة المردودية وكفاءة المصالح والعمال في المؤسسة.

كما أن هناك أنواع أخرى من المحفزات ذات الجانب المالي مثل مساهمة الأفراد في رأس المال للمؤسسة وما يصل بها من تحسن في التسيير بالمشاركة، وهذا له أثر على مردودية المؤسسة، رغم محدوديته وهذه الأنواع وغيرها، قد طبقت منذ عقود مضت في مجتمعات مثل فرنسا وبلجيكا وغيرهما[23].

II-2-2 الحوافز المعنوية: هي كل المحفزات ذات الجانب المعنوي، انطلاقا من الترقية والمساهمة في التسيير أو اتخاذ القرارات بواسطة طرق مختلفة، منها المشاركة في الحوار في إعداد الخطط والبرامج، وهي أكثر الطرق التي تتجه إليها المؤسسات منذ وقت، لضمان انضمام العمال إلى الأهداف العامة للمؤسسة.

ومن بين الحوافز المعنوية الهامة، التي ترافقها عادة حوافز مادية، نجد عملية الترقية في المناصب، والتي تمثل انتقال موظف أو عامل من منصبه الحالي إلى منصب أعلى من حيث الصلاحيات والمسؤوليات (حافز معنوي)، أو الحقوق والواجبات (حافز مادي عادة)

وهناك العديد من التقسيمات للحوافز، ومنها ما يوزع فيها صاحبها الحوافز إلى: ايجابية وسلبية، مادية ومعنوية، فردية وجماعية[24].

II-3 عوامل نجاح التحفيز:

من أجل أن يؤدي نظام الحوافز والمكافآت دوره بشكل فعال ينبغي أن يؤخذ بعين الإعتبار المساقات الآتية:

- أن ينظر المدراء إلى الجوانب الإيجابية وإبرازها بدلا من التركيز على الجوانب السلبية؛
- منح التقدير والمكافآت بشكل علني أمام جميع العاملين لتعظيم أثرها؛
- يجب إشراك الموظفين في وضع نظام الحوافز والمكافآت وسبل تنفيذه؛
- أن يعي المدراء أهمية الوقت الملائم لمنح المكافآت والاعتراف بالإنجاز؛
- تقدم المكافآت بعد تحقيق الإنجاز مباشرة ودون تأخير حتى لا تفقد تأثيرها؛
- الموضوعية في منح المكافآت بالتجرد من العوامل المؤثرة حفظا لمبدأ النزاهة وعدم التحيز والتعصب، لأن عدم الموضوعية يُعرض العملية إلى التشويه والهدم ويخلق انطباعات سلبية لدى العاملين؛
- يشمل التحفيز كل العاملين في المؤسسة من أعلى السلم إلى نهايته ويأتي من مصادر مختلفة من المشرفين والإداريين في مختلف المستويات؛
- ولـ "هالسي" تعبير جميل ومعبر بهذا الخصوص، حيث يقول: " امتدح معاونك عندما يستحق المديح، عبر عن استئناسك بكلمة مديح تتفوه بها من وقت لآخر إذا استحق معاونك ذلك، ولكن حذار من أن تسرف فيه لأنك إذا امتدحته على كل صغير يحسن أداءها فإن مديحك يفقد قيمته، فلا تثني عليه إلا إذا كان يستحق فعلا"؛

والشيء الآخر المهم ينبغي أن لا تنظر الإدارة إلى مكافأة أو الحوافز على أنها منة تمن بها على العاملين، والتلويح بإمكانية حجبها متى تشاء، لأن مثل هذا التصرف يدل على منتهى الغباء لأنه يحمل في طياته إذلال الآخرين، وكأنهم يستجدون صدقة لا حقا مشروعا منصوصا عليه[25].

II-4 أهداف التحفيز كآلية لتحقيق إدارة الجودة الشاملة:

لعل الشيء المهم من تقسيمات الحوافز وترتيبها، هو البحث عن أحسنها ملاءمة واستجابة لطبيعة الأفراد في المؤسسة، واستعمالها في الوقت المناسب. كما تجدر الاشارة هنا إلى الفهم الجيد والكافي لمختلف هذه المحفزات وكيفية تطبيقها، والأهداف المرجوة منها. فالحوافز الجماعية مثلا تعمل على تحقيق عدة أهداف منها:

-الارتباط والانسجام والتوافق الجماعي؛
-الملاءمة مع ظروف العمل؛
-تنمية الشعور بالمشاركة؛
-الشعور بالتضامن والتكافل الجماعي.

كما أن الترقية مفيدة كحافز في المؤسسة تستوجب مبررات أو أسباب منها:

-مكافأة الفرد على القيام بواجباته، وتحمل المسؤولية بكفاءة وانضباط طوال العمل ، تشجيع المجدين والممتازين على مضاعفة جهودهم، واستمرارهم في خدمة المؤسسة، وإخلاصهم الشخصي، وغيرتهم على مصلحة العمل.

-تحقيق مصلحة العمل: حيث تتطلب المناصب الأعلى كفاءة أعلى، وانضباطا أكثر في مجال الحضور، وطاقات أكبر في الابتكار والإتقان

-اتاحة الفرصة للترقية لجميع العمال، أو لجميع من تتوفر فيهم شروط محددة للمناصب المفتوحة، للرفع من المعنويات لدى العمال وتحسين النشاط.

والحوافز بمختلف أنواعها تهدف من وراء استعمالها إلى ربط حاجات المؤسسة بحاجات الفرد وربط حاجات الفرد بحاجات المؤسسة[26].

إذاً، فتتضمن إدارة الجودة الشاملة مجموعة من آليات التحفيز كالمشاركة وحرية التعبير وإبداء الرأي وتفويض السلطة الكافية لتنفيذ الأفكار والمقترحات فضلا عن الأمن الوظيفي والاعترافات بإنجاز العاملين، مما يزيد من الرضا الوظيفي والانتماء والولاء للعاملين للمنظمة.[27]

III دراسة حالة: المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE

تمثل صناعة الحديد والصلب الركيزة الأساسية لتطوير وتحديث الاقتصاد الوطني، لما توفره من منتجات مصنعة أو شبه مصنعة، تستعمل في مختلف القطاعات الاقتصادية كالزراعة، النقل، البناء، وفي الصناعات الأخرى كالصناعات الميكانيكية والبترولية، زيادة على تثمين الثروات الطبيعية وتوفير فرص للعمل، ومن أهم مؤسسات هذه الصناعة نجد المؤسسة العمومية الاقتصادية"الجزائرية لصناعة الأنابيب" **ALFAPIPE** والتي حصلت على شهادة الجودة المتمثلة في **ISO 9001** وشهادة جودة المنتجات البترولية **API 5L**

III- 1 التعريف بالمؤسسة:

تم إنشاء وحدة الأنابيب الحلزونية بغرداية TUSGH سنة 1974 برأس مال قدره (7.000.000.000 دج) وقد قامت الشركة الألمانية HOCH بانجاز هذا المشروع (بكافة هياكله) بالمنطقة الصناعية بونورة والتي تبعد 10 كلم على وسط الولاية وتتربع على مساحة 230000 م^2

وانطلق النشاط الفعلي بالمؤسسة سنة 1977 حيث قامت الشركة الألمانية HOCH بمساعدة المؤسسة محل الدراسة لمدة 10 سنوات ومرت الشركة بعدة تغيرات إلى حد الآن أهمها:

▪ في 05 نوفمبر 1983 تمت إعادة هيكلة الوحدة وذلك طبقا للقرار الصادر في الجريدة الرسمية رقم 46 يوم 1983/11/13؛

▪ في سنة 1986 تم إنشاء ورشة التغليف بالزفت لتوسيع النشاط؛

▪ في سنة 1989: تم تقسيمها إلى وحدتين هما: وحدة الأنابيب والخدمات القاعدية "TSI"، ووحدة الخدمات المختلفة " IPD ".

▪ وفي سنة 1991 تم ضم الوحدتين السابقتين بعد فشل تسيير ووحدة الخدمات المختلفة "IPD" بسبب الخطأ في الدراسة التقنية لورشة التغليف الداخلي بالإسمنت للأنابيب الناقلة للمياه حيث أعيدت الوحدة إلى حالتها السابقة وأصبحت تسمى الأنابيب الحلزونية (TUBE SPIRL) "TSP"؛

▪ في سنة 1992: إنشاء ورشة جديدة للتغليف الخارجي للأنابيب بمادة البوليثيلان POLLYTHYLENE، وذلك من أجل التطوير والتحسين في جودة المنتجات لملاءمتها للمقاييس الدولية؛

▪ في سنة2000 /10/15 وبعد إعادة الهيكلة أصبحت الوحدة تحمل اسم مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز مستقلة ماليا وإداريا تابعة لمجمع الأنابيب GROUP ANABIB؛

▪ في 2006/07/01 تم دمج مؤسسة PIPE GAZ بغرداية مع مؤسسة الأنابيب بعنابة ALFATUS وأصبحتا وحدتين ضمن مؤسسة **الجزائرية لصناعة الأنابيب** ALFAPIPE، وهذه اختصار لـ ALGERIENNE DE FABRICATION DE PIPE حيث المؤسسة أصبحت تابعة للمديرية العامة بحيدرة بالجزائر العاصمة.

وحاليا يقدر رأس مال المؤسسة بـ (2.500.000.000.000 دج)

III-2 نشاط المؤسسة:

يتمثل النشاط الأساسي للمؤسسة في إنتاج الأنابيب المصنوعة من الصلب لغرض نقل البترول، الغاز الطبيعي، والماء وكل الموانع الواقعة تحت ضغط عالي مثل الزيت،وتبلغ الطاقة الإنتاجية للمؤسسة في الحالة العادية 100000 طن سنويا حيث تستطيع المؤسسة إنتاج أنابيب يتراوح قطرها ما بين 406 ملم و1625.6 ملم أي" 16 و" 64 (بوصة Pouce[28]) وهو أعلى قطر والذي يميز المؤسسة وسمك الفولاذ مابين 7.52ملم و15.88ملم وكتلة المتر للأنبوب مابين 73.78كلغ و630.41 كلغ ويتراوح طول الأنابيب الذي تنتجها مابين 7م و13م

III-3 أساليب التحفيز المتبعة في المؤسسة:

إن المؤسسة تتبع عدة أساليب تحفيزية أثناء القيام بالعملية الإنتاجية داخل المؤسسة مما يساعد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة ونشر ثقافتها في المؤسسة ونظرا لأن للتحفيز له دور فعال في غرس ثقافة الجودة فإن المؤسسة اتبعت عدة أساليب تحفيزية وهي كما يلي:

1- الترقية:

✓ **الترقية في نفس المنصب**

إذا كان لمنصب العمل عدة مستويات تأهيلية، يتم التقدم من مستوى إلى آخر إذا أثبت الهرم السلمي أن هناك اكتساب في التحكم الواسع في المنصب مما يؤدي إلى تحسين الأداء.

✓ **الترقية في حالة شغور منصب ذو تصنيف أعلى:**

تحصل هذه الترقية إلا في حالة ضرورة إشغال منصب عمل شاغر أو شغور المنصب مسجل في النظام الرسمي للهيكل وبقاءه ضروري للسير الحسن لهذا الهيكل.

2- العلاوات: تنقسم إلى:

✓ **علاوة المردود الفردي**

(PRI) Prime De Rondement Individuel: تهدف هذه العلاوة إلى تدعيم المردود الفردي للشخص، تقيم وتدفع شهريا، وتحسب على أساس مقاييس كحجم العمل ونوعيته، والالتزام والانضباط وتصل نسبة هذه العلاوات إلى 20% من الأجر القاعدي

-حجم العمل Volume De Travail: يتم تنقيطه من طرف المسؤول المباشرة وهي على 7/ أي 7%

-نوعية العمل Qualité De Travail: حسب جودة العمل ونوعيته وهي على 7/ أي 7%

-الالتزام والسيرة Assiduité: في حالة غياب بعذر أو بدون عذر تنزع نقطة على كل غياب وإذا وصلت 4 غيابات لا تمنح له العلاوة في هذا الجانب لأن التنقيط على 3/ أي 3%.

-الانضباط Discipline: ينتزع التنقيط في حالة الخطأ وأيضا في حالة غياب بدون عذر وأن التنقيط يكون على 3/ أي 3%.

-مجموع التنقيط: هو على 20/ وتعني 20% أي وصل أحدهم 20/20 تمنح له علاوة 20% × الأجر القاعدي وإذا وصل أحد آخر مثلا 16/20 أي تمنح له علاوة 16%× الأجر القاعدي.

ويتم التوقيع عليها من طرف المسؤول المباشر ورئيس المصلحة

✓ **علاوة المردود الجماعي**

(P.R.C) Prime De Rondement Collective :

تهدف علاوة المردود الجماعي إلى تثبيت الانتاجية، تسدد شهريا حسب معايير ومقاييس تحدد سنويا بقرار داخلي للمؤسسة بعد استشارة لجنة المشاركة .

✓ **علاوة تشجيعية Prime D Encouragement:** تمنح هذه العلاوة في حالة ما إذا كان هناك عجز في الميزانية (علاوات تشجيع).

✓ **علاوة المردودية السنوية**

(PRA) Prime De Rondement Annuel : تمنح هذه العلاوة عندما تكون فائض في الميزانية.

إضافة إلى الحوافز السابقة تقوم المؤسسة بتكريم عمالها الذين بلغو مدة معينة من الأقدمية حيث تقوم بتقديم:

☒ الميدالية الذهبية لـ 30 سنة خبرة يمنح عليها 30000 دج

☒ الميدالية الفضية لـ 20 سنة خبرة يمنح عليها 20000 دج

☒ الميدالية البرونزيةلـ 10 سنوات خبرة يمنح عليها 10000دج

III-4 دوافع وأهداف المؤسسة من تطبيق نظام إدارة الجودة

لقد كان وراء تطبيق المؤسسة لمواصفات ISO 9001 مجموعة من الدوافع بالإضافة إلى مجموعة من الأهداف تسعى إلى تحقيقها.

III-4 -1 دوافع تطبيق نظام إدارة الجودة:

إن الظروف الحالية للسوق التي تستدعي من المؤسسة ضرورة التعامل مع متغيراتها نتجت عنها عدة دوافع كانت بمثابة المحرك الرئيسي لتطبيق نظام الجودة الذي يتوافق مع ISO9001 ويمكن ذكرها في العناصر التالية:

- يعتبر الحصول على الشهادة العالمية للجودة الشرط الرئيسي الذي أملته شركة سوناطراك على المؤسسة باعتبارها المتعامل الرئيسي معها وقد حددت فترة 2002 كأقصى حد للحصول على هذه الشهادة؛
- متطلبات الشراكة مع الشركات الأجنبية حيث عملت مؤسسة بشراكة غير معلنة وليس لديها طابع قانوني وتتمثل هذه الشراكة في إطار التعاون تسمى هذه الشراكة Great مع:
  - ✓ شركة PRIMARY الاسبانية بنسبة 20%
  - ✓ شركة BANDER الألمانية بنسبة 20%
  - ✓ شركة ALFATUS الجزائرية (عنابة) بنسبة 30%.(سابقا)
- طموح المؤسسة في كسب ثقة عملائها؛
- تدعيم سمعة المؤسسة وكسب عملاء جدد سواء على المستوى المحلي أو الخارجي؛
- الحصول على ميزة تنافسية؛

الرغبة في الحصول على مشروع عين صالح ISG وهذا المشرع التابع لشركة Bechtel، والذي فعلا تحصلت على إمتياز الحصول على صفقة بـ 115000 متر منه.

III-4 -2 أهداف المؤسسة من تطبيق نظام إدارة الجودة:

إن تطبيق المؤسسة لنظام الجودة الذي يتوافق ISO 9001 Q1 وAPI 5L كان نتيجة للرغبة في تحقيق مجموعة من الأهداف.

- نشر الثقافة الجودة بين أفراد المؤسسة؛
- التجنيد الجماعي للموارد البشرية في تطبيق نظام الجودة في المؤسسة؛
- القيام بعمليات المراجعة الخارجية التي تقوم بعملية تقييم النظام والموارد وبالتالي تؤدي إلى تقليل الهدر في الموارد وكذا تنظيم العمل؛
- تسهيل حركة العمال لتلقي البرامج التدريبية اللازمة في الهيئات الدولية؛
- توزيع مسؤولية الجودة على جميع أفراد المؤسسة وعدم اقتصارها على مصلحة واحدة.

III-5 أهمية التحفيز في تحقيق إدارة الجودة في المؤسسة

قمنا باختبار عينة للبحث من دراسة تمت سابقا على مؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE بغرداية، والتي كانت تظم 30 عبارة وكانت من بينهم العبارة الموجودة في الجدول أدناه وقد تم توزيع 105 استبيان وتم استرجاع 101 استبيان وقد ألغينا 5 استبيانات منهم لعدم توافقهم مع معايير الدراسة فأصبح 96 استبيان أي ما نسبته 91.4% من مجموع الاستبيانات الموزعة، وشملت الدراسة مختلف المستويات الإدارية، وتم استعمال في هذه الدراسة مقياس ليكرت الخماسي، إذ أن مدى الموافقة هو $\frac{1-5}{5} = \frac{4}{5} = \mathbf{0.80}$، وعليه فإن مجالات الموافقات كانت على النحو التالي:

ما بين [1، 1.80[فتمثل غير موافق تماما، وما بين [1.80، 2.60[فتمثل غير موافق، وما بين [2.60،3.40 [فتمثل محايد وما بين[3.40، 4.20 [فتمثل موافق، وما بين [4.20، 5[فتمثل موافق تماما.

المصدر: من إعداد الباحث

يشير الجدول ادناه إلى أن العوائد والمكافآت والترقيات تدفع العامل إلى تحسين جودة الأداء والإنتاج، ولذلك كانت أغلبية الإجابات ما بين موافق تماما وموافق، فعدد العمال الذين أجابوا بموافق تماما 40 عامل ما نسبته 41.7% وعدد العمال الذين أجابوا بموافق 43 عامل بنسبة 44.8% أما العمال الذين أجابوا بمحايد فعددهم 8 عامل ما نسبته 8.3% والعمال الذين أجابوا بغير موافق وغير موافق تماما هم على التوالي عاملين بنسبة 2.1% و3 عمال بنسبة 3.1% وكان المتوسط الحسابي 4.2 والانحراف المعياري 0.913 والذي يدل على عدم تشتت الإجابات وتمركزها.

ونلاحظ من الشرح السابق أن المتوسط الحسابي وقع في مجال موافق تماما ورغم وجود بعض الإجابات في مجالات أخرى، مما يعني أن العوائد والمكافآت والترقيات تدفع بالعمال إلى تحسين الجودة في الأداء والإنتاج، وبذلك على المؤسسة إضافة أساليب أخرى في التحفيز زيادة على الأساليب التي رأيناه سابقا لأن التحفيز له دور إيجابي في تحقيق الجودة في المؤسسة.

الجدول يبين أهمية التحفيز في تحقيق الجودة

العبارة	تكرار ونسبة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
العوائد والمكافآت والترقيات تدفعك إلى تحسين الجودة في الأداء والإنتاج	40 41.7	43 44.8	8 8.3	2 2.1	3 3.1	4.2	0.913

خاتمة

إن التحفيز يعمل على مشاركة العامل في تسيير المؤسسة وتحقيق أهدافها من خلال مشاركته في اتخاذ القرارات و بعث روح التعاون والعمل كفريق واحد وهذا مما يدخل ضمن أهداف و عناصر إدارة الجودة الشاملة, كما أن أغلب الرواد إدارة الجودة الشاملة أشاروا في المبادئ التي وضعوها إلى ابراز أهمية التحفيز في التحسين والمشاركة الفعالة للفرد في انجاح إدارة الجودة الشاملة, وعند دراستنا للمؤسسة الانتاجية الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE وجدنا أن العوائد و المكافآت و الترقيات تلعب دور مهم و أهمية كبيرة في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة و ذلك لأن العوائد و المكافآت و الترقيات تحفز و تدفع بالعمال إلى تحقيق الجودة في العمل المطلوب منهم.وعليه فإن التحفيز يلعب دور مهم في ضمان المشاركة الفعالة للأفراد في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة

الهوامـــــش:

1 مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة. دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان ، ط1، 2002، ص:15

2 صالح ناصر عليمات، ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التطبيق ومقترحات التطوير، دار الشروق للنشر والتوزيع عمان الأردن، ط1، 2004، ص ص:18-19

3 مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2008، ص ص: 64-65

4 مهدي صالح السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007، ص ص:34-35

5 محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان الأردن، ط2، 2006، ص ص:22-23

6 www.manhal.net/articles.php?action=show&id 22:45 15/07/2009

7 جميل حميد الأثوري، جميل عبد المجيد المقطري، دراسة مستوى تطبيق أساسيات الجودة الشاملة في الشركات اليمنية المطبقة لنظام ISO 9001، المؤتمر الدولي الثالث حول الجودة والتميز في قطاع الأعمال يومي 7-8 ماي 2007، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، ص:4.
8 عبد الرحمان توفيق، منهج الجودة الشاملة: إدارة الجودة الشاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، ط3، 2004، ص ص: 17-16
9 جميل حميد الأثوري، جميل عبد المجيد المقطري، مرجع سبق ذكره ،ص:4
10نفس المرجع، ص:4
11 عبد الرحمان توفيق، منهج الجودة الشاملة : إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص:18
12 محمد عبد الفتاح محمد، إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008، ص178
13 عبد الرحمان توفيق، منهج الجودة الشاملة: إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص:19
14 http://www.mmsec.com/m3-files/JWDA1.htm 17:20 28/07/2009
15 احمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير أداء المنظمات الإدارية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات 08-09 مارس 2005 كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص:515
16 هبال عبد العالي، دور التحفيز في تحقيق إدارة الجودة الشاملة مع دراسة ميدانية في مؤسسة الحليب الحضنة، المسيلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع علم التنظيم السياسي والإداري، جامعة الجزائر،2008/2007، غير منشورة، ص ص: 3-4
17 خالد عبد الرحيم مطر الهيثي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع عمار الأردن، ط2، 2005، ص: 255.
18 هبال عبد العالي، مرجع سبق ذكره، ص: 4
19 خالد عبد الرحيم مطر الهيثي، مرجع يبق ذكره، ص: 255
20 مهدي السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 280-281
21 خالد عبد الرحيم مطر الهيثي، مرجع سبق ذكره ص: 122
22 محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 133-134
23 ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي: دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية، الجزائر، 2003، ص:77
24 ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص ص: 77-78
25 مهدي السامرائي، مرجع سبق ذكره،ص ص: 288-289
26 ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص ص: 78-79
27 هبال عبد العالي، مرجع سبق ذكره، ص: 122
28 ملاحظة: بوصة أو Pouce هي وحدة قياس و1 بوصة أو Pouce=25.4ملم